



In de juiste volgorde naar een klantgerichte, agile organisatie

Januari 2018

VODW

VODW is de afgelopen jaren betrokken geweest bij diverse grootschalige transformaties van commerciële en marketingorganisaties. Transformaties waarbij de klassieke hiërarchische hark is ingeruild voor een veel meer ondernemend, klantgedreven en flexibel organisatiemodel. Ook hebben we veel organisaties gesproken en gezien die de afgelopen jaren zelf hebben geëxperimenteerd met agile werken in het business domein. Met wisselend succes. Uit al die cases die we zo hebben gezien komt telkens het belang naar voren de stap naar agile werken niet te lichtzinnig op te pakken. Het is geen eenvoudig trucje.

Een drietal aspecten is cruciaal

- 1. Het heilige geloof van de top van de organisatie in deze nieuwe manier van organiseren.**
- 2. Het voorkomen van halfslachtige, hybride modellen waarin het nieuwe slechts selectief wordt omarmd.**
- 3. Een sterke strategische en klantgerichte borging van de juiste dingen doen, maar dan op een agile manier.**

In dit artikel gaan we kort in op het laatste punt: structure follows strategy. Het gaat om de volgorde der dingen. In te veel organisaties wordt enthousiast, gehaast en impulsief gestart met agile werken. Dat klinkt goed, maar leidt meestal tot teleurstelling en cynisme.

Wees realistisch! Agile is niet de oplossing van elk probleem

Een voorbeeld: een tweesterrenrestaurant in Amsterdam. De zaken gingen geweldig, maar de laatste tijd is de fut er een beetje uit. Vaste klanten komen minder vaak, de recensies zijn minder lovend, het personeel mokt een beetje en de inspiratie is zoek. Kortom, het gaat niet slecht, maar ook niet heel goed. De chefeigenaar heeft ergens gehoord van een andere manier van werken en ziet het helemaal voor zich: we gaan agile werken! Dezelfde formule, maar nu agile: zowel in de keuken als in de bediening. Gaat dit succes opleveren? Nee, natuurlijk niet want het echte probleem is niet echt aangepakt: een goede werkwijze, echter vanuit een verkeerde strategie. Dit restaurant zal bijvoorbeeld eerst moeten nadenken over het gewenste publiek en het concept.

Bovenstaande case klinkt logisch en toch zien we dit vaak in de praktijk bij grote ondernemingen: agile teams die werken aan opdrachten die niet in lijn liggen met een goede, klantgerichte strategie. In de visie van VODW is agile werken niet de eerste, maar de laatste stap van een klantgerichte transformatie. We beschrijven de verschillende stappen.

Stap 1

Samen vaststellen waarom we ons eigenlijk anders willen organiseren

Wat is de 'case for change'? Hierbij gaat het om de daadwerkelijke motivatie voor de beoogde verandering. Agile werken is in de optiek van VODW geen doel op zich, maar een middel. Waarom willen we het eigenlijk? Doen we het omdat andere grote bedrijven het ook doen of hebben we een sterke intrinsieke drijfveer? En is die drijfveer voor iedereen duidelijk en consistent? We zien in onze praktijk verschillende drijfveren

1. **'Burning Platform'**: de markt vraagt om een radicale verandering van de strategie en executie en daarom ook om onconventionele oplossingen en expertise.
2. **'Customer Centricity'**: de onderneming wil (of moet) een grote stap maken in klantgerichtheid en een betere klantfunctionaliteit sneller naar de markt brengen.
3. **'Efficiency'**: de kosten van de onderneming zijn te hoog en moeten radicaal worden verlaagd, bijvoorbeeld door processen te digitaliseren en niet-productieve functies uit de organisatie te halen.
4. **'Employer Branding'**: de onderneming wil aantrekkelijk worden voor nieuw talent én blijven voor medewerkers. Zij realiseert zich dat een ondernemende, dynamische werkomgeving tegenwoordig niet alleen cruciaal is om talent binnen te halen, maar ook om te binden en boeien.

Veel leiders roepen dat alle vier de drijfveren belangrijk zijn en dat is in zekere zin ook wel zo. Toch is het goed hier langer dan een paar minuten bij stil te staan en helder te krijgen wat hoofd- en bijzaken zijn. Wat zijn de concrete inzichten en feiten die de drijfveren onderbouwen? En welk aspect kan de organisatie het beste in beweging zetten?

Deze keuzes helpen bij het verdere ontwerp, bij interne communicatie en bij besluitvorming. Bijvoorbeeld bij het dilemma of in de vernieuwde organisatie alle huidige medewerkers 'een plek in de herberg' moeten krijgen of dat de nieuwe organisatie ook echt om andere ervaring, expertise en dus mensen vraagt. Tussen klant- en medewerkersgerichtheid bestaan soms spanningen. Bijvoorbeeld omdat veel medewerkers het best lastig vinden echt te co-creëren met klanten en dit veel extra stress oplevert. Wat prevaleert? Hoe helderder de 'case for change', hoe beter ook met stakeholders kan worden gecommuniceerd en hoe sneller de besluitvorming gaat. We zien namelijk nog wel eens dat de CEO voor drijfveer 1 gaat, de CMO voor drijfveer 2, de CFO voor drijfveer 3 en de HR directeur voor 4... Dat wordt dan een energievretende discussie, onduidelijke interne communicatie met waarschijnlijk een compromisontwerp en trage besluitvorming tot gevolg.













Binnen deze 'case for change' discussie speelt er nog een ander onderwerp waar het goed is zo snel mogelijk helderheid over te krijgen. En dat betreft de ambitie. Elke onderneming wil natuurlijk klantgerichter of kostenefficiënter worden, maar de discussie wordt pas echt interessant als het over ambitieniveaus gaat. Wat we hier vaak zien is dat topmanagement uitermate ambitieus is en het lagere management wat behoudender, omdat zij bang zijn dat al te expliciete ambities meteen worden vertaald in keiharde targets voor het komende jaar: "dus jij denkt dat het 30% goedkoper kan? Dan zetten we dat voor komend jaar in de begroting!". Scheid de discussie tussen ambities en doelstellingen daarom expliciet. Kortom, als je je eigen organisatie meer agile wilt maken: begin dan met een ijzersterke 'case for change' in plaats van een scrumtraining.

Stap 2

Definieer de kleinst mogelijke, autonome business units

Bij agile werken gaat het om het creëren van zowel autonomie als alignment. Zelfstandig kunnen ondernemen, maar wel in samenhang met andere onderdelen. Het is daarom van belang te bepalen op welk niveau een deel van de organisatie onafhankelijk kan opereren van andere onderdelen. Dit kan bijvoorbeeld door te kijken naar verschillende merken, verschillende klantgroepen (bijvoorbeeld zakelijk, particulier) of verschillende regio's (Nederland, België). Op deze manier definieer je eigenlijk 'ondernemingen' rondom klantgroepen binnen de onderneming, die relatief autonoom kunnen opereren. Overigens alleen als dat wenselijk is en in lijn met de strategie en mogelijkheden in de markt.

Vaak zien we dat deze 'ondernemingen' langs een verkeerde dimensie zijn gescheiden waardoor er onderlinge conflicten op de loer liggen. Bijvoorbeeld langs functionele afdelingen (Marketing, Klantenservice),

Klantgroep A	Klantgroep B
 Merk A	 Merk B
 Doelgroep A	 Doelgroep B
 Land A	 Land B
 Product A	 Product B
 Afdeling A	 Afdeling B
 Acquisitie	 Retentie

productgroepen of fases in de klantrelatie (acquisitie, ontwikkeling, retentie).

Deze eerste stap is op het hoogste niveau bepalend voor autonomie en alignment en vraagt dus ook actieve betrokkenheid van de top van de organisatie: zij zullen moeten aangeven wat vanuit strategisch perspectief de gewenste indeling is naar autonome business units.

Stap 2. Definieer autonome units rondom klantgroepen

Stap 3

Bepaal per autonome business unit de belangrijkste strategische klantmissies

Als een of meer autonome business units zijn bepaald kan per unit worden gekeken wat de belangrijkste marktstrategische vragen en prioriteiten zijn. Welke opdrachten moeten worden gerealiseerd om als unit voor zowel de klanten als het bedrijf zelf waarde te creëren? De opdrachten noemen we bewust klantmissies: omdat de toegevoegde waarde voor de klant centraal moet staan, en het gaat om een meerjarige missie en niet een kortstondig project. De klantmissies per unit moeten elkaar aanvullen en in ieder geval niet met elkaar conflicteren. Een handig hulpmiddel om klantmissies te ontdekken en te ordenen is de customer journey. De verschillende klantmissies binnen een unit moeten ongeveer gelijk zijn qua bijdrage aan de strategie en doelstellingen van het bedrijf en minimaal relevant zijn voor een periode van één à twee jaar. Voorbeelden van dergelijke klantmissies zijn

- Oriëntatie: ik kies bewust voor merk X.
- Onboarding: als nieuwe klant ervaar ik een warm welkom.
- Gebruik: mijn dagelijkse zaken eenvoudig en snel geregeld.

Klantmissies zijn meestal multiproduct en omnichannel. In de klantmissie wil je de dynamiek hebben waarin je verschillende producten en kanalen naast elkaar afweegt om te bepalen wat het meest effectief is voor wat je wil bereiken. Dit is voor grote organisaties vaak lastig, maar is vanuit klantperspectief volstrekt logisch.

Een klantmissie kun je definiëren in enkele woorden, maar het risico bestaat dat er verschillen in interpretaties ontstaan. Het werkt goed de klantmissie een slag dieper te concretiseren met onder meer de volgende zaken

- De beschrijving van de missie: wat is de scope van de missie, en de afbakening met andere.
- De beoogde doelgroep: welke klanten gaan de toegevoegde waarde van deze missie ervaren.
- Indicatie van mogelijke onderwerpen ('epcis'): een lijst met eerste ideeën (niet activiteiten).
- Doelstellingen waar de missie aan bijdraagt: alle doelstellingen samen tellen op voor de doelstelling van de unit/tribe.
- Budget: welke middelen zijn beschikbaar om de missie te realiseren.
- Benodigde expertise en capaciteit: welke inhoudelijke specialismen hebben we hoeveel nodig om deze missie te realiseren.

Deze opdrachtformulering vormt uiteindelijk een compacte 'overeenkomst' tussen de opdrachtgever en het team dat met de opdracht aan de slag gaat. We noemen dit een 'klantmissie-canvas'.

Klantmissie 'Warm welkom'

"Ik word door het warme welkom positief bevestigd in mijn keuze voor mijn verzekeraar"

Beschrijving missie <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... 	Waarmee gaat het team aan de slag <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... 	Budget
Doelgroep <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... 	Doelstellingen (scope eigen momenten) <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... 	Raakvlakken lopende initiatieven <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...
Benodigde expertise <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... 		

Voorbeeld Klantmissiecanvas

Een ontwerpprincipe is dat in een agile organisatie de teams ongeveer uit negen mensen bestaan. Dus als de unit 45 mensen groot is, is het de uitdaging vijf klantmissie-opdrachten te formuleren. Kun je geen vijf klantmissies bedenken dan is je organisatie waarschijnlijk te groot. Kun je er wel tien bedenken dan moet je keuzes maken of je organisatie opschalen. Een handige vuistregel is dat een missieteam ongeveer een miljoen euro per jaar kost, dus het resultaat van de missie zou hiermee in gezonde verhouding moeten staan.



Stap 3. Bepaal per autonome unit de belangrijkste klantmissies

Stap 4

Bepaal de benodigde expertisegroepen om de klantopdrachten te realiseren

Zodra de klantmissies helder zijn, wordt het ook makkelijker vast te stellen welke expertises voor de organisatie strategisch belangrijk zijn en waar de gap zit tussen de huidige en gewenste expertise. Belangrijk is hier niet in functies te denken, maar in expertisesecties (zoals bij een orkest er blazers, strijkers en slagwerkers zijn). Doel is een beperkt aantal expertisegroepen te ontwikkelen die samen zorgen voor een adequate bezetting van agile teams.

Kenmerken van de expertisegroepen zijn dat ze

- Unit en team overstijgend werken.
- Een way-of-working en methodiek in hun vakgebied ontwikkelen.
- De kaders scheppen voor partnerships met externe partijen in het ecosysteem.
- Kennis en expertise verbeteren en up-to-date houden.
- Mensen binnen de groep naar vak-volwassenheid ontwikkelen (junior-mediator-senior).

De expertisegroepen zijn als het ware de 'uitzendbureaus' binnen het bedrijf die zorgen voor de juiste mensen op de juiste plek. Het grote verschil met de klassieke afdelingen is dat expertisegroepen zich focussen op het leveren van mensen en zelf geen rol spelen in het businessproces (als besluitvormer of gatekeeper). Dit vraagt expliciet een andere rol en leiderschapsstijl van de leiders van de expertisegroepen. Belangrijk bij het vaststellen van expertisegroepen is over de traditionele grenzen van de eigen afdeling heen te kijken.

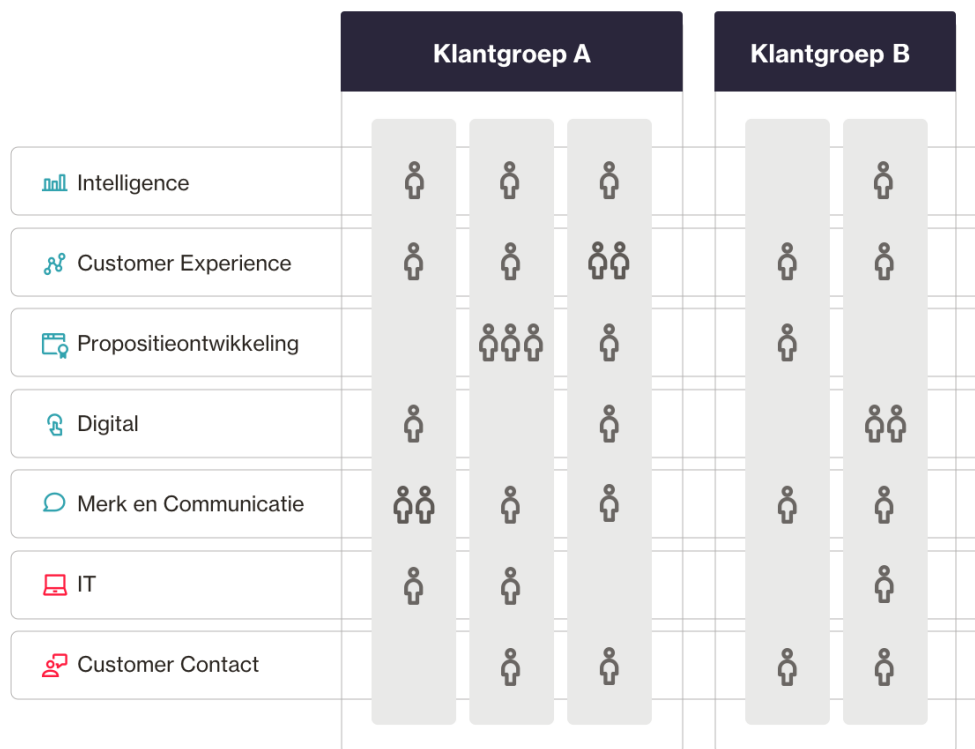


Stap 4. Bepaal welke expertisegroepen nodig zijn om succesvol te zijn

Stap 5

Stel de juiste multidisciplinaire teams samen

Nu de klantmissies en de expertisegroepen helder zijn begint het grote puzzelspel om per klantmissie de best mogelijke multidisciplinaire teams samen te stellen. Per missie moet worden vastgesteld hoeveel van welke expertise wenselijk is om de opdracht adequaat uit te voeren. Uitgangspunt is dat de missieteams ongeveer zeven tot negen leden hebben. Groot genoeg om impact te hebben en klein genoeg om slagvaardig te zijn en subgroepen te voorkomen. Elk missieteam krijgt ook een aanvoerder (product owner) die gewoon meewerkt, maar ook de prioriteiten binnen het team kan bepalen. De teamleden werken dedicated in een missie en niet in meerdere missies tegelijk.



Stap 5. Per missie het beste multidisciplinaire team samenstellen

Stap 6

Ga werken volgens de agile principes

En dan komen we ten slotte bij de laatste stap: het echte agile werken. Als de teams zijn samengesteld is het nu zaak met een agile werkwijze aan de slag te gaan. Hiervoor kan uiteraard nog gekozen worden uit verschillende technieken (scrum, kanban etc.). Belangrijk is dat de teams op basis van een 'backlog' (een lijst met geprioriteerde initiatieven) in korte sprints van enkele weken werken aan zaken die een concrete bijdrage leveren aan de klantmissie. Op deze manier wordt agile werken ook strategisch en klantgericht.

- 1 Validated learning over opinions and conventions
- 2 Customer focused collaboration over silos and hierarchy
- 3 Adaptive and iterative campaigns over Big-Bang campaigns
- 4 The process of customer discovery over static prediction
- 5 Flexible vs. rigid planning
- 6 Responding to change over following a plan
- 7 Many small experiments over a few large bets

Stap 6: als de missies helder zijn met de juiste mensen agile werken (agile marketing manifesto)

Samenvattend: doe het goed... of doe het niet

Agile werken heeft vooral zin als 'case for change' en de missies helder zijn: strategisch, met de toegevoegde waarde voor de klant voorop en goed onderling afgestemd. Dit proces vraagt een gedegen analyse en een scherpe strategie. Daarnaast gaat het om een zorgvuldige aanpak om de juiste expertise te mobiliseren en te blijven ontwikkelen. Als dit niet het geval is worden agile teams in de meeste gevallen leuke speeltuinen die niet opleveren wat men ervan had gehoopt en verwacht. Met het risico dat agile werken wordt bestempeld als de zoveelste managementhype. Bespaar jezelf deze teleurstelling en doe het daarom goed... of niet.

Maton Sonnemans

Partner bij VODW en gespecialiseerd in klantgerichte en commerciële organisatieontwikkeling.

Maton Sonnemans

 (033) 432 64 36

 /in/matonsonnemans

 msonnemans@vodw.com

 @vodw



Over VODW

VODW helpt grote ondernemingen al sinds 1983 met klantgerichte innovatie en digitale transformatie. Onze opdrachtgevers werken in sectoren waar customer experience, marketing en data science een hoge impact hebben op de business. We maken organisaties klaar voor de toekomst door nieuwe businessmodellen te ontwikkelen, klanttevredenheid te verbeteren en tegelijkertijd kostenbesparingen te realiseren. Met ruim honderd gespecialiseerde adviseurs en interim professionals werken we vanuit onze kantoren in Leusden en Brussel in duurzame partnerships met onze opdrachtgevers aan concrete resultaten.

